

# Tiiminvetäjän tehtäväkuva palvelukeskuksessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Johtaminen ja kehittäminen YAMK

Opinnäytetyö

Jaana Juutinen, S212S6, 2105434

Tekijä Otsikko	Jaana Juutinen Tiiminvetäjän tehtäväkuva palvelukeskuksessa
Sivumäärä Aika	22 2014
Tutkinto	Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	Terveystieteet
Ohjaaja(t)	Liisa Kuokkanen
<p>Tomintaympäristön jatkuva ja nopea muuttuminen edellyttää myös organisaatiotasolla hierarkkista johtamismallia kevyempää johtamista. Ratkaisuksi on kehitetty tiimejä ja tiimityötä myös julkisen sektorin palveluorganisaatioissa. Tiimityö tarvitsee kuitenkin onnistuakseen aina johtamista ja tiimin vastaava toimii tiimissä sisäisenä johtajana.</p> <p>On todettu, että tiimin vastaavan tehtäväkuva muotoutuu aina organisaation oman tarpeen mukaisesti, joten valmista tehtäväkuva ei voi siirtää organisaatiosta toiseen. Määritellyn tehtäväkuvan avulla voidaan arvioida työn vaativuutta sekä muodostaa yhtenäinen tehtävän kuva. Tuloksien avulla voidaan tarkistaa tiimin vastaavan palkkiota sekä organisoida tiimin vastaavien työtä palvelukeskuksessa sekä hyödyntää tiimin vastaavan rekrytointi vaiheessa.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä ovat tiiminvetäjän tehtävät palvelutalon tiimeissä sekä saada tietoa minkälaista tukea tiiminvetäjät tarvitsivat tehtävien suorittamiseen. Tiimin vastaavan tehtäviin muodostui viisi yläluokkaa; tiedotus, organisointi, yhteistyö, asiantuntijuus sekä motivointi. Tiimin vastaavien tukeen muodostui neljä yläluokkaa; luottamus, vertaistuki, tehtävien arvostus sekä osaamisen kehittäminen. Tiimin vastaavan ominaisuuksina ja taitoina pidettiin johtamistaitoa, tiimityötaitoa sekä asiantuntijataitoja.</p>	
Avainsanat	Tiimityö, tiiminvetäjä, tehtäväkuva

Author(s) Title Number of Pages Date	Jaana Juutinen The task image of the team leader in elderly service and recreation center 22 2014
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Social Services and Health Care Development and Management
Specialisation option	Health Care
Instructor(s)	Liisa Kuokkanen
<p>The continuous and rapid change in work environment requires changes in management. There has been changing from hierarchical management to teamwork and to team management also in the public organizations.</p> <p>The teamwork requires always leading to succeed and the team leader is an internal manager of team. The task image of team leader is shaped according to the needs of the organization and it cannot be transferred from one organization to another one. The job description can be used to evaluate the work demands and to form a unified mission of team leader's job. The results of this study can be used to estimate of the salary and when interviewing job applicants.</p> <p>The purpose of this study was to find out what are the tasks of team leader and to get information about what kind of support the team leader needs. The tasks of team leader were information, organization, co-operation, expertise and motivation. The needed support was formed by recognition for work, development of skills, trust and collective support. The skills of the team leader were management skills, teamwork skills and expert skills.</p>	
Keywords	Team leader, teamwork, job description

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tiimityö	2
2.1	Tiimin organisointi	2
2.2	Tiimin johtaminen	4
2.3	Tehtävänkuva	6
3	Toimintaympäristön kuvaus	7
3.1	Palvelukeskus	7
3.2	Johtamismalli palvelukeskuksessa	8
4	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	9
5	Aineiston keruu ja analysointimenetelmä	9
6	Tulokset	10
6.1	Tiimin vastaavan tehtävät	10
6.1.1	Tiedottaminen	11
6.1.2	Organisointi	11
6.1.3	Yhteistyö	12
6.1.4	Asiantuntijuus	12
6.1.5	Motivointi	13
6.2	Tiimin vastaavan tuki	14
6.2.1	Luottamus	14
6.2.2	Vertaistuki	15
6.2.3	Arvostus	15
6.2.4	Osaamisen kehittäminen	16
6.3	Tiimin vetäjän ominaisuudet ja taidot	16
6.3.1	Johtamistaidot	17
6.3.2	Tiimityötaidot	17
6.3.3	Asiantuntija taidot	18
7	Pohdinta	18
8	Lähteet	20

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Tutkimuslupa

## 1 Johdanto

Toimintaympäristön nopea muuttuminen on edellyttänyt julkiselta sektorilta sopeutumista ja kykyä toimintatapojen muutokseen. Yhteiskuntamme on muuttunut palveluyhteiskunnaksi. (Isoherranen 2012:9). Nykyisissä palveluita tuottavissa tieto- ja taitointensiivisissä organisaatioissa työntekijät käsittelevät, käyttävät ja luovat tietoa. Rakentava yhteistyö mahdollistaa kaikkien osaamisen ja erilaisten taitojen hyödyntämisen. (Asanti 2003:13.) Toimintatapoja voidaan kehittää lisäämällä yhteistyötä ja työnjakoa eri ammattiryhmien kesken. (Haapa-Aho 2009:5). Työn jakamisen ja uudelleen organisoinnin tarkoituksena on työyhteisön toiminnan tehokkuuden ja suorituskyvyn lisääminen sekä työntekijän työhyvinvoinnin lisääntyminen ja työmotivaation kasvaminen. (Haapa-Aho 2009:8).

Tiimityön avulla pyritään vastaamaan ympäröivän maailman muutoksiin, asiakkaan tarpeisiin sekä osaamisen haasteisiin. Tiimeissä työntekijä pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä, mikä lisää työntekijöille mahdollisuuksia todelliseen motivaatioon ja sitoutumiseen. (Skyttä 2005: 11- 12.) Tiimityössä pyritään ainakin osittaiseen itseohjautuvuuteen, mutta toimiakseen tiimi tarvitsee myös sisäisen johtajan, esimerkiksi tiiminvastaavan. Tiiminvastaava toimii tasavertaisena tiimin muiden jäsenten kanssa. Hän toteuttaa samaa perustehtävää kuin muut tiimin jäsenet, mutta hän on avainhenkilö koko organisaation kehityksessä. Tiiminvastaavan tehtävä otetaan huomioon työn vaativuuden arvioinnissa. Arviointia varten tiiminvastaavan tehtäväkuva tulee selvittää. Tiiminvetäjän tehtäväkuva on erilainen eri organisaatioissa, ja siihen ei ole valmista mallia, vaan se muodostuu organisaation tarpeiden mukaan (Koivukoski & Palomäki 2009:65–67).

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia tiiminvetäjien tehtäväkuvaa ja tiiminvetäjän tuen tarvetta palvelukeskuksessa.

## 2 Tiimityö

### 2.1 Tiimin organisointi

Pirnesin määritelmä (1994) tiimityöstä esiintyy hieman eri sanamuodoin edelleen tiimityötä käsittelevissä tutkimuksissa. Pirnesin mukaan ”tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti ja yhteisvastuullisesti yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa”. (Pirnes 1994:18). Tiimeissä jäsenet asettavat itselleen yhteisen päämäärän ja yhteiset suoritustavoitteet, jotka ovat yhteneväisiä organisaatiokulttuurin ja organisaation strategian mukaan. Tiimin kaikki jäsenet ovat vastuussa saavutetuista tuloksista. (Spiik 2004:39,46). Tiimissä työntekijöiden työtehtävien suorittaminen on riippuvainen toisten työntekijöiden suorituksesta. Tiimin jäsenet ja muut organisaation työntekijät kokevat ja tunnistavat tiimin erilliseksi sosiaaliseksi ryhmäksi organisaation sisällä. (Janhonen 2009:19).

Erilaisten ihmisten riittävä osaaminen on edellytys tiimin tehokkaalle toiminnalle (Spiik 2004:47). Tiimi tarvitsee myös erilaisia taitoja, kuten toiminnallista asiantuntijuutta, ongelmanratkaisutaitoja, päätöksenteko osaamista ja myös teknistä osaamista. Tiimin sisällä tulee olla sen verran myös johtamisosaamista, että tiimistä muotoutuu itseohjautuva. (Skyttä 2005:171.) Tiimityössä korostuu substanssiosaamisen lisäksi vahva vuorovaikutus osaaminen (Huusko 2007:73). Palvelualoilla tehokas ja oikein suunnattu osaaminen näkyy asiakkaalle työnteon sujuvuutena ja palvelun korkeana laatuna (Huusko 2007:31). Toimiva tiimityö myös vähentää asiakkaiden sairaalakäyntejä, nostaa ja tehostaa hoidon ja hoivan laatua ja mahdollistaa asiakkaan hoidon kokonaisvaltaisemmin, joka taas vähentää organisaatiotasolla kustannuksia. (Isoherranen 2012:25.)

Tiimityössä korostuvat myös muutosmyönteisyys ja kiinnostus kehittämistyöhön. Tiimin jäsenillä tulisi olla kykyä yhteistyöhön ja sitoutumiseen, halu oppia uutta ja jakaa tietoa sekä kyky arvioida asioita kriittisesti. Tiimin jäseniltä odotetaan myös positiivista kollegiaalisuutta, stressinsietokykyä ja luovaa ja innovatiivista otetta työhön. (Koivukoski 2009:29–30.) Tiimityö muodostaa työyhteisöön myönteisen kehän eli tiimityön edellytykset ja vaatimusalueet kasvavat ja kehittyvät tiimityössä. Työntekijän ammatillinen osaaminen ja oman työn hallinta kasvaa. Tämä taas lisää työntekijän oman osaamisen arvostamista, itse arviointikykyä sekä itsesääätelykykyä. Tiimitasolla avunanto, joustavuus ja keskinäisten ristiriitojen sopimiskyky kehittyvät. (Taipale 2012:44.)

Tiimissä toimiminen antaa työntekijälle mahdollisuuden hyödyntää omaa persoonaansa ja vahvuusalueita työnteossa. Tavoitteena tiimityössä on, että työt ovat koordinoitu työntekijöiden kesken niin, että ne tulevat parhaalla mahdollisella tavalla tehdyksi. (Janhonen 2009:29, Koivukoski 2009:12.) Tiimi ei siis ole este työntekijän yksilösuoritukselle, vaan yksilön taidot ja persoonallisuus antavat suunnan yksilön asemalle tiimissä. Tiimin jäsenen pitää opetella tunnistamaan omat vahvuutensa ja osata antaa arvo toisten osaamiselle. Erilaisuuden hyväksyminen auttaa tarkastelemaan haasteita laaja- alaisesti. Ammatillinen vuoropuhelu tukee tiimin jäseniä kehittymään ja selviytymään työssä. (Taipale 2004: 83). Tämä taas toteutuessaan lisää työhyvinvointia ja parempia työn tuloksia (Alasoini 2010:17). Tiimin jäsenten vastuu alueiden selvittäminen on tärkeää yhteisvastuun onnistumisen kannalta. Tiimin tulee selvittää pelisäännöissä kuka on vastuussa mistäkin ja mitä yhteisvastuu tarkoittaa eri tilanteissa. Vaarana on, että vastuut ja tehtävät kertyvät yhdelle työntekijälle, mikä voi aiheuttaa työntekijän ylikuormittumisen. (Isoherranen 2012:53.)

Tiimeiltä edellytetään kykyä itseorganisointiin ja osittaiseen itseohjautuvuuteen. Nämä osa-alueet kehittyvät tiimin kehitysvaiheiden kautta, mutta tarvitsevat aina kehittyäkseen tukea. Esimiehen ja tiimin tiivis vuoropuhelu ja vuorovaikutus tukevat tiimiä kehittymään näissä osa-alueissa. (Alasoini 2011:65.) Tiimin ja työn tukirakenteiden, kuten toimivien tietokonejärjestelmien, tiimipalaverien ja henkilöstöjohtamistapojen tarkoituksena on auttaa ja kannustaa tiimejä ratkaisemaan itse työssä kohtaamia ongelmia. (Alasoini 2011:61.) Esimiehen tehtävänä on työntekijöiden kehittymisen mahdollistaminen rakentamalla luonnollinen työympäristö niin, että ihmiset kykenevät havaitsemaan ja sisäistämään prosessit ja tulokset (Taipale 2004:63). Tämän tasoinen yhteisen ymmärryksen saavuttaminen ja rakentaminen vaatii onnistuakseen aikaa. (Alasoini 2011:65).

Sosiaali- ja terveysalalla tiimipohjaista, asiakaslähtöistä ja yhteisöllistä asiantuntijatyötä kutsutaan moniammatilliseksi yhteistyöksi (Isoherranen 2012:5). Sosiaali- ja terveysalan tiimeissä työskentelee eri alojen asiantuntijoita. Erillinen koulutus on saanut aikaan sen, ettei kaikilla tiimeissä toimivilla ole tietoa siitä, mitä eri ammattiryhmien edustajat tietävät ja osaavat. Toisaalta tietotekniikan kehittyminen mahdollistaa tiedon liikumisen ja kokoamisen yli asiantuntija rajojen, jopa yli organisaatio rajojen. (Isoherranen 2012:47)



## 2.2 Tiimin johtaminen

Tiimi tarvitsee kehittyäkseen johtamista (Heikkilä & Heikkilä 2005:193). Tiimipohjainen työskentely mahdollistaa perinteistä hierarkkista organisaatorakennetta sujuvamman sopeutumisen alati muuttuviin työelämän tilanteisiin (Janhonen 2010:19). Toisaalta organisaation johtamistapojen on oltava sopusoinnussa tiimin johtamismallien kanssa. Tiimijohtoisessa organisaatiossa puhutaan jaetusta johtamisesta, jossa voidaan kuitenkin tilanteen ja tarpeen mukaan käyttää transformationaalista tai transaktionaalista johtamistapaa. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen ja Koivunen 2005:14, Seeck 2012:356, Helsilä ja Salokangas 2009:106.) Transformationaalinen johtaminen viittaa enemmän asioiden johtamiseen. Siinä korostuvat suunnittelu, organisoiminen, budjetointi ja valvonta. Transaktionaalisessa johtamistavassa ihmisten johtaminen on keskiössä, ja siinä korostuu visioiminen, keskustelu, osallistaminen, innokkuus ja kannustaminen. (Seeck 2012:357.) Tiimityö tutkimuksista on selvinnyt, että jos työntekijät ovat yksimielisiä esimiehen tai organisaation johtamistavasta, johtamisen malli nähdään helpommin kannustavana (Seeck 2012:361.)

Jaetussa johtajuudessa asiat ja kokemukset tehdään yhteisiksi arjessa ja päätökset tehdään perustuen organisaation väliseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään tietoon (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen ja Koivunen 2005:14). Jaettu johtajuus ei siis siirrä esimiehen vastuualueita tai delegaatio-oikeuksia tiimin jäsenille, vaan korostaa vastuun jakamista oikein ja vastuunottoa johtamisesta ja organisaatiosta (Halttunen 2009: 141). Jaetussa johtajuudessa työkaluina käytetään dialogia ja keinoja ovat valmentava ote, fasilitointi ja tukeminen. Valmentaminen on prosessi, jossa työntekijä ja esimies pyrkivät yhdessä parantamaan saavutuksia ja taitoja, hankkimaan työssä tarvittavia ja luomaan mahdollisuuksia ammatilliseen ja persoonalliseen kasvuun. (Heikkilä & Heikkilä 2005: 261.)

Hyvä johtaminen perustuu dialogiseen johtamiseen, jossa avointa keskustelukulttuuria luodaan. Se on muiden ihmisten arvostavaa ja kunnioittavaa huomioonottamista ja hyvien työskentelytapojen luomista. (Helsilä & Salokangas 2009:109.) Esimies valmentajana on palvelutehtävässä. Hän pyrkii saamaan jokaisen henkilön onnistumaan ja kukoistamaan työssä. Keinoina voidaan käyttää kannustusta, rohkaisua tai koulutusta. (Helsilä & Salokangas 2009:110.) Jaettu johtajuus toimii silloin, kun työntekijöillä on tarvittavat kyvyt ja tiedot (Halttunen 2009:141). Fasilitoinnilla tarkoitetaan ”helpoksi tekemistä” tai ”avustamista”, se on lähellä ”tukena olemista”. Fasilitoija käyttää työkalui-

naan omaa asiantuntemustaan ja rakentavaa palautetta. Fasilitoinnin kohteita ovat aina muutostilanteet, joko organisaatio- tai tiimitasolla sekä prosessien käynnistäminen ja kehittäminen. (Heikkilä & Heikkilä 2005:282–284.) Esimiehen tukea saatetaan tarvita erilaisissa tilanteissa, riippuen tiimin kehitysvaiheesta. Esimiehen tuki ja puuttuminen tarvitaan ristiriitojen syventyessä. Tämä edellyttää esimieheltä kykyä lukea ryhmädynamiikkaa ja sen kehittymistä, sekä osaamista puuttua oikeiden asioiden kautta ongelmatilanteiden ratkeamiseksi. (Taipale 2004: 110–111.)

Esimies voi tukea tiimin toimintaa ulkoisena johtajana ja tiimin vastaava tiimin sisäisenä johtajana (Skyttä 2005: 81,88). Tiimin vastaavan rooliin ei ole valmista mallia, vaan tehtävä muotoutuu vähitellen organisaation, työyksikön, tiimin sekä tiiminvetäjän tarpeista (Koivukoski 2009:67). Tiimin vastaavan tehtäväkuvaa voidaan lähestyä kuitenkin tiimin johtajuuden sisältöalueiden kautta. Sisältöalueisiin kuuluu työn koordinoimista, sitoutumisen varmistamista, tiimipalaverien pitämistä, yhteydenpitoa tiimin ulkopuolelle sekä tiimin kehittämistä. (Skyttä 2005:86). Tiimin vastaavan roolissa korostuvat erilaiset kyvyt ja taidot, joita tiimin vastaava tarvitsee työstä selviytyäkseen. Tiiminvetäjän profiilissa korostuvat sosiaaliset taidot, yhteistyötaidot, integrointitaidot, kommunikointi- ja kontaktikyky, itsehallinta sekä viestintätekniikoiden osaaminen (Kruger 2004:27). Tiimin vastaava ei kuitenkaan ole esimies ja häneltä puuttuu juridinen esimiesvastuu (Koivukoski 2009:100).

Työn koordinointiin kuuluvat työsuunnitelmat, niiden tekeminen ja tarkistaminen sekä osaamisen kehittäminen ja kohdentaminen. Sitoutumisen varmistamiseen kuuluu motivaation ylläpitäminen ja lisääminen sekä tiimin tasapainottaminen. Tiimipalaverien suunnittelu ja organisointi kuuluvat tiimin vastaavalle, palavereissa korostuvat vuorovaikutusosaaminen sekä kokouskäytäntöjen hallinta. Yhteydenpito lähiesimieheen ja tiimin ulkopuolelle kuuluvat tiimin vastaavan rooliin, tässä osa-alueessa puhutaan tulosten arvioinnista ja raportoinnista, tiedonvälittämisestä molempiin suuntiin sekä tiimille tulevien palautteiden ja raporttien varmistamisesta sekä tiimin edunvalvonnasta. Tiimin kehittäminen sisältää tiimin sisäisen kehittymisen, tiimin sisäisten koulutuksen tarpeen arvioinnin ja suunnittelun, tiimin jäsenten ohjaus tiimihengen luomisen ja ylläpidon sekä sisäisten ristiriitojen ratkaiseminen ja hyödyntäminen. (Skyttä 2005:86–88, Koivukoski 2009:70–73.)

## 2.3 Tehtäväkuva

Työelämä ja siinä vaadittava osaaminen ovat jatkuvassa muutoksessa. Toimintaympäristön, työn, työsuhteiden luonteen muuttaminen sekä töiden uudelleen organisointi edellyttävät työntekijöiltä monipuolisia ja laaja-alaisia ammatillisia taitoja, myös toiminnan edellyttämää erikoistuneempaa osaamista. Laajennettuihin tehtäväkuviin ja siirtoihin liittyvät muutokset ovat johdettavissa organisaatioiden ja palvelu- ja henkilöstostrategioista. Työn vaativuuden arvioinnilla on vaikutuksia palkkaukseen. Kullekin työtehtävälle tulee laatia tehtäväkuvaus, jossa määritellään tehtävän vaativuuden ja erityisosaamisen tasot. (Haapa-Aho, Koskinen & Kuosmanen 2009:5.)

Toimintatapoja voidaan kehittää lisäämällä yhteistyötä ja työnjakoa eri ammattiryhmien kesken. Toiminta ja tehtävät järjestetään tarkoituksenmukaisella tavalla sekä hoidon kokonaisuuden että eri ammattiryhmien välisen osaamisen näkökulmasta. Työnjakoon voi liittyä myös uusien tehtäväkuvien luominen. Työn jakamisen ja uudelleenorganisoinnin tarkoituksena on työyhteisön toiminnan tehokkuuden ja suorituskyvyn lisääminen sekä työntekijän työssä jaksamisen tukeminen. Muutoksilla haetaan henkilöstön työmotivaation ja hyvinvoinnin lisäämistä. Jos tehtäväkuvauksessa määritellyjä tehtäviä kokonaisuuksia muutetaan olennaisesti tai vähäistä merkittävämmiin, tarkistetaan työntekijän työnkuvaus muuttuneen tilanteen mukaiseksi ja arvioidaan työn vaativuus uudelleen. Vaikeaksi tulkinnan tekee se, että olennaista tai vähäistä merkittävämpää muutosta ei ole määritelty. (Haapa-Aho, Koskinen & Kuosmanen 2009:8,12.)

Tehtäväkuvien laajentaminen tarkoittaa tietyn henkilöstöryhmän toimenkuvan uudistamista laajentamalla tehtäväaluetta ja kehittämällä osaamista. Laajennettu tehtävän kuva edellyttää kuitenkin lisä- ja täydennyskoulutusta. Laajennetussa tehtäväkuvassa lisääntyvät työntekijän vastuu ja kehittämistyö. Työyhteisössä määräytyvät tehtävät ammatin edellyttämän koulutuksen perusteella ja ne voivat muuttua työtoimintojen ja koulutuksen muuttuessa. Lisä- ja täydennyskoulutuksen myötä tehtäviä voidaan siirtää jopa ammattiryhmältä toiselle lainsäädännön puitteissa. Strategisen johtamisen suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen toimintaan liittyy toimintajärjestelmien ja selkeiden työnkuvien luominen sekä vastuuhenkilöiden nimeäminen. Esimiehen tehtävänä on varmistaa tehtäväkuvan muutokseen liittyvä osaaminen ja käynnistää tehtäväkuvan uusiminen. (Hukkanen & Vallimies-Palomäki 2005:16–18.)

Työnantajan kannattaa tukea palvelutuotannon tuloksellisuutta edistävien, merkittävien työnjako ja tehtävän muutosten aikaan saamista ja toteuttamista myös palkkauksellisesti. Oikeudenmukaiseksi koettu palkka merkittävä kannustin yksilön tavassa tehdä työtä ja halussa kehittää osaamistaan (Viitala 2009:144.) Kun työntekijän tehtäviä muutetaan merkittävästi, tulee KVTES:n palkkausluvun 5§ 1momentin perusteella työnkuvaukset tarkistaa muuttuneen tilanteen mukaiseksi ja arvioida työn vaativuus uudelleen työn kokonaisvaativuudessa tapahtuneiden muutosten selvittämiseksi. Samalla tulee selvittää vaikutukset tehtäväkohtaisiin palkkoihin. Tavoitteena on, että työntekijän palkka vastaa hänen työnsä vaativuutta ja henkilökohtainen lisä hänen henkilökohtaista osaamistaan ja työsuoritustaan. (KTM 2009:18.) Tiimin vastaavan tehtävänkuvaan liittyvä palkantarkistus voidaan hoitaa henkilökohtaisella tehtävänlisällä, eikä työ sopimuksen muutosta tarvita. Tehtävän kuvan muutokset ja niiden vaikutukset työn vaativuuteen tulee kuitenkin arvioida eri henkilöstöryhmille yhdenmukaisin perustein, ja tähän tarvitaan tehtävän kuvausta. Tehtävän kuvauksessa ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista luetteloida yksittäisiä tehtäviä. (KTM 2009: 20–26.)

Jokaisen työntekijän tulee olla selvillä tehtäväkokonaisuudesta ja siitä mistä hän henkilökohtaisesti tai muiden kanssa vastaa. Tiimityössä työntekijöiden työ on riippuvaista toisten työstä. Tästä syystä on tärkeää, että esimies käy muutetut tehtävät kokonaisuudet ja niihin liittyvät vastuut koko tiimin ja jokaisen työntekijän kanssa läpi. Samalla varmistetaan henkilöstön osaaminen, työmäärän ja työn hallittavuus sekä työketjujen saumattomuus. (KTM 2009:25.)

### **3 Toimintaympäristön kuvaus**

#### **3.1 Palvelukeskus**

Palvelukeskuksessa tarjotaan tehostettua ympärivuorokautista hoitoa, päivätoimintaa ja palvelukeskuksen harrastustoimintaa. Ympärivuorokautisessa hoidossa asukkaat ovat pääosin muistisairaita.

Hoitohenkilökunnan mitoitus vaihtelee osaston tai ryhmäkodin profiiliin mukaan. Keskimäärin kolmea ryhmäkotia kohden on kuusi sairaanhoitajaa, 19 hoitajaa, yksi sosiaaliohjaaja, yksi fysioterapeutti, yksi kuntouttava lähihoitaja, sekä avustavana henkilökuntana noin kymmenen henkilöä, jotka vastaavat asukkaiden ruoka- ja vaatehuollosta

vuorossa ollessaan. Avustavasta henkilökunnasta osa on palkkatuettuja, osa Työ- ja elinkeinotoimiston harjoittelijoita, osa kuntouttavan työtoiminnan kautta palkattuja. Talossa on myös neljä toimintaterapeuttia, joiden työ kohdistuu pääosin päivätoimintaan ja kuntoutus- ja arviointi osastoille. Talossa on kaksi virike ohjaajaa sekä noin 80 vapaaehtoistyöntekijää. Lisäksi on vuosilomasijaisia ja eri organisaatioon kuuluvat laitoshoitajat.

Talossa on johtaja ja suunnittelija sekä sihteeristöä, vahtimestareita ja palvelukeskuksen sosiaali- ja liikunnan ohjaajia. Rakennuksessa on myös vuokratiloissa toimivat jakaterapeutti ja kampaaja, kaupungin kirjasto, ravintola sekä vaate- ja lahjakauppa.

Asukkaat tulevat kuntoutus- ja arviointi osastoilta ympäri Helsinkiä, kotihoidosta tai sairaalan jatkokuntoutus paikoilta, osa asukkaista tulee muualta Suomesta, koska heidän läheistensä on helpompi osallistua hoitoon, kun heidät sijoitetaan pääkaupunkiseudulle. Päivätoiminnan asiakkaat ovat kotihoidosta ja palvelukeskusta voivat käyttää kaikki helsinkiläiset eläkeläiset ja työttömät. (Palvelukeskus esittelysivut, intranet)

### 3.2 Johtamismalli palvelukeskuksessa

Talossa on johtaja, joka vastaa yhdessä esimiesryhmän kanssa talon johtamisesta sovittujen tavoitteiden ja voimassa olevien toimintaohjeiden mukaisesti. Tavoitteet perustuvat Helsingin kaupungin strategiaan ja siitä laadittuun palvelualueen ja palvelukeskuksen tulokorttiin. Johtamisessa korostetaan osallistavaa ja dialogista johtamista, jossa itsensä johtamista harjoitellaan. Henkilökuntaa osallistetaan aktiivisesti erilaisiin koko talon kehittämisryhmiin. Osallistuminen työpaikka kokouksiin on aktiivista.

Esimiesryhmään kuuluvat johtaja, suunnittelija, osastonhoitajat sekä palvelukeskuksen vastaava ohjaaja sekä henkilöstön edustaja. Osastonhoitajat vastaavat noin 40 työntekijästä sekä 42 asukkaasta. Osastonhoitajan työ on henkilöstöhallintoa ja tiedon siirtoa tiimeihin ja tiimeistä johtoryhmään. Osastonhoitaja johtaa myös muutosta ja kehittää toimintaa välillisesti arviointien ja raportoinnin avulla. Tiimin vastaavien ja osastonhoitajan yhteistyö on säännöllistä. Tiimin vastaavat vievät tulostavoitteissa sovittuja asioita tiimeihin ja tiimit kehittävät työtä niin, että tavoitteet saavutetaan.

Yhden ryhmäkodin työntekijät muodostavat tiimin, tiiminvetäjänä toimii yksi ryhmäkodin työntekijöistä, joko sairaanhoitaja tai lähihoitaja. Tiiminvetäjä tekee samaa perustyötä

kuin muutkin työntekijät, lisäksi hänellä on tiiminvetäjälle suunnattuja vastuualueita hoidettavana. Yhteisesti on sovittu, että tiiminvastaava toimii Rai- ja kirjaamisvastaavana omassa ryhmäkodissa. Tiiminvastaavien tehtäviin on varattu yksi päivä kolmessa viikossa. Tiimit ovat toimineet vuodesta 2012.

#### **4 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä ovat tiiminvetäjän tehtävät palvelukeskuksen tiimeissä sekä saada tietoa minkälaista tukea tiiminvetäjät tarvitsevat tehtävien suorittamiseen.

Kysymykset ovat:

1. Mitä ovat tiiminvastaavan tehtävät tiiminvetäjien käsityksen mukaan?
2. Mitkä tekijät voisivat tukea tiiminvastaavaa tehtävässään?

#### **5 Aineiston keruu ja analysointimenetelmä**

Aineisto kerättiin palvelukeskuksessa tiiminvastaavilta ja osastonhoitajilta essee vastauksina lokakuun 2013 aikana. Tutkimusjoukkoon kuului 13 tiiminvastaavaa ja neljä osastonhoitajaa, ja kysymykset toimitettiin joko henkilökohtaisessa tapaamisessa ja/tai sähköpostin välityksellä. Tutkimuksesta kerrottiin myös palvelukeskuksen tiiminvastaavien yhteisissä tilaisuuksissa. Vastauksia saatiin 12 kpl, vastausprosentin ollessa 76,4. Aineiston kirjoittamiseen varattiin palvelukeskuksesta tila, jossa oli kirjoitusvälineet ja tutkimuskysymykset esillä. Aikaa aineiston tuottamiseen oli varattu puolitoista tuntia. Tätä mahdollisuutta hyödynsi vain muutama tutkimukseen osallistuva.

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysi menetelmällä. Esseevastaukset luettiin useampaan kertaan, että saatiin yleiskuva asiasta. Analyysiyksiköksi valittiin sanayhdistelmä tai asiakokonaisuus. Samaa asiaa tarkoittavista analyysiyksiköistä muodostettiin alaluokat ja niiden merkityksistä muodostettiin yläluokat. Luokittelurunko muodostui yhtä

aikaa aineiston analysoinnin kanssa. Tutkimuskysymyksiin kohdistuvien vastausten lisäksi aineistosta nousi tiiminvastaavan ominaisuuksia ja taitoja kuvaavia vastauksia, jotka myös analysoitiin samalla tavalla.

## 6 Tulokset

### 6.1 Tiiminvastaavan tehtävät

Tiiminvastaavan tehtäviin muodostui viisi yläluokkaa; tiedotus, organisointi, yhteistyö, asiantuntijuus sekä motivointi.

Tiiminvastaavan tehtävät	
	▫Tiedonsiirto
▪Tiedottaminen	▫Yhteyshenkilö
	▫Tiedonhankinta
	▫Oikaiseminen
	▫Suunnittelu
▪Organisointi	▫Aikataulutus
	▫Delegointi
	▫Henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa
▪Yhteistyö	▫Asioiden ja ristiriitojen selvittäminen
	▫Vastuunjako
	▫Prosessihallinta
▪Asiantuntijuus	▫Ohjaus
	▫Ammatillinen osaaminen
	▫Esimerkkinä työyhteisössä
▪Motivointi	▫Ilmapiiirin luoja
	▫Lähituki

Taulukko 1. Tiiminvastaavan tehtävät

### 6.1.1 Tiedottaminen

- Tiedonsiirto
- Yhteyshenkilö
- Tiedonhankinta
- Väärinkäsitysten korjaaminen

...”toimii yhdyshenkilönä tiimin ja esimiehen välillä, tiedottaa asioista molempiin suuntiin”

...”asioita, jotka on pitänyt keskustelun avulla selvittää”

Tiiminvastaavan yksi tärkeimmistä tehtävistä oli tiedottaminen. Tiiminvastaava oli yhteyshenkilö tiimin ja esimiehen välillä. Tiedonsiirtoa tapahtui tiimissä, ja tiimistä ulospäin. Tiedottaminen ja tiedonsiirto tapahtuivat tiimipalavereissa tai yksilö ohjauksessa tiimin sisällä. Osastonhoitajan ja tiiminvastaavan palavereissa tiedonsiirto tapahtui tiimistä ulospäin. Tiedonsiirtoa tapahtui toiminnasta, muutoksista, tavoitteista ja prosesseista. Tiiminvastaavien tehtäviin kuului tiedonhankinta ja väärän tiedon korjaaminen. Tiiminvastaavat kokivat, että heillä oletettiin olevan viimeisin tieto asioista ja he hankkivat tietoa aktiivisesti muistioista ja sähköpostista.

### 6.1.2 Organisointi

- Toiminnan suunnittelu
- Aikataulutus
- Delegointi

Tiiminvastaavan työnkuvaan kuului tiiminvastaavana toimiminen omassa ryhmäkodissa. Tämä tarkoitti erilaisia työn organisointiin ja suunnitteluun liittyviä tehtäviä, kuten tiimipalaverien suunnittelua ja järjestämistä tai tehtävien delegointia muille tiimin jäsenille. Tiiminvastaava kutsui palaveriin osallistujat ja laatii esityslistan tiimin pelisäännöissä sovitulla tavalla. Tiimipalaverit pidettiin kerran viikossa. Tiiminvastaavan tehtäviin kuului kirjallisten töiden aikataulujen suunnittelu tiimin jäsenille. Tiiminvastaava oli vastuussa siitä, että kalenterivuoden juhlat ja vuodenajat näkyivät ryhmäkodin toiminnassa. Organisointiin kuului myös kalenterin päivitys. Tiiminvastaavan tehtäviin kuului



myös muutosjohtaminen ja tiimin jäsenten tukeminen. Tiiminvastaavan tehtäviin kuului myös tarkastaa, että tavoitteet täyttyvät ja toiminnan organisointi tavoitteiden mukaisesti.

...”toiminnan organisointi ja suunnittelu”...

...”huolehtii siitä, että jokainen hoitaa omaan vastuualueeseen kuuluvat työt, ei tarkoita sitä, että tekee kaiken itse vaan osaa jakaa töitä tasapuolisesti”...

### 6.1.3 Yhteistyö

- Yhteistyö henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa
- Asioiden ja ristiriitojen selvittäminen
- Vastuunjako

Yhteistyötä kuvattiin tiimin, osastonhoitajan ja asiakkaiden kanssa. Säännölliset tiiminvastaavien ja osastonhoitajien väliset palaverit kuvasivat yhteistyötä esimiehen ja kollegojen kanssa. Yhteistyössä tiimin kanssa korostuivat sopiminen yhteisistä käytännöistä ja pelisäännöistä, toiminnan suunnittelu ja arviointi tiimipalavereissa. Yhteistyössä jaettiin vastuualueita tiimin sisällä, tavoitteena, että työntekijän osaaminen ja motivaatio huomioitaisiin. Perustehtävä kuului kaikille tiiminjäsenille ja siihen liittyvä osaaminen oli kaikkien hallittava. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen tiimin jäsenten kesken koettiin tärkeänä. Tiimin sisäisten ristiriitojen selvittäminen koettiin yhteistyöksi, paitsi, jos tilanne vaati osastonhoitajan puuttumista.

...”tiiminvastaava on laatinut yhdessä tiimin kanssa pelisäännöt”...

...”ristiriitojen selvittäminen tiettyyn pisteeseen asti”

### 6.1.4 Asiantuntijuus

- Prosessien hallinta
- Ohjaus

...”tiiminvastaava tukee tiimin jäseniä muutoksissa ja toiminnan toteutuksessa”

...”jos tiiminvastaava on sh, myös lääkeshoidon kysymykset tulevat vastaan”...

Yleensä tiiminvastaava teki samoja työtehtäviä kuin muut tiimin työntekijät. Hän toimi vastuuhuoltajana kahdelle asukkaalle sekä varavastuuhuoltajana kahdelle asukkaalle sekä ohjasi opiskelijoita. Tiiminvastaavilla oli henkilökohtaisia vastuualueita, jotka vaihtelivat. Osa laati työvuorolistoja, osa vastasi tilauksista. Jos tiiminvastaava oli sairaanhoitaja, lääkehoitoon liittyvät asiat kuuluivat tehtävänkuvaan. Jotkut tiiminvastaavista toimivat myös ryhmäkodin lääkehoidon vastaavana. Osa tiiminvastaavista koki olevansa vastuussa lääkärin kanssa asioimisesta, tai ainakin tarkistamisesta, että määräykset on toteutettu. Tehtävänkuva sisälsi omien vastuualueiden lisäksi asiantuntija tehtäviä, kuten kirjaamis- ja Rai-vastaavana toimimisen. Kirjaamis- ja Rai-vastaavan tehtäviin kuului myös tarkastaa kirjaamista ja Rai arviointeja sekä opettaa ja ohjata työntekijöitä kirjaamisessa ja Rai-arviointien täyttämässä. Usein tämä tarkoitti vierellä ohjausta. Tiiminvastaavien tuli osata palveluprosessit ja ymmärtää toiminta kokonaisuutena. Tiiminvastaavat tukivat tiiminjäseniä toiminnan toteutuksessa ja mahdollisissa muutoksissa.

#### 6.1.5 Motivointi

- Esimerkkinä työyhteisössä
- Positiivisen ilmapiirin rakentaja
- Lähituki

Tiiminvastaavan tärkeänä tehtävänä nousi aineistosta tiimin kannustus ja motivointi. Tiiminvastaava toimi innostajana ja esimerkkinä työyhteisössä ja sen vuoksi he osallistuivat kokonaisvaltaisesti ryhmäkodin toimintaan. Tämä tarkoitti asukkaiden kanssa ulkoilua ja asukkaiden viriketuokioihin osallistumista. Esimerkkinä toimiminen nähtiin motivoivana tekijänä, mutta se vaikeutti ajankäytön hallintaa. Tiiminvastaavalla oli myös tärkeä rooli positiivisen ja hyväksyvän työilmapiirin rakentajana. Tiiminvastaavalta odotettiin palautetta, myös rakentavaa palautetta. Tiiminvastaava oli myös oman tiiminsä lähituki, joka toimii tiiminjäsenten asioiden edustajana ja sitä kautta pystyi rakentamaan ilmapiiriä ja kannustamaan tiimin jäseniä.

...”ottaa vastaan ja myös antaa rakentavaa palautetta sekä myös muistaa positiivisen palautteen antamisen, joka motivoi ja auttaa jaksamaan”...

...”hyvän yhteishengen sekä positiivisen, kannustavan ja motivoivan työilmapiirin luominen”...

## 6.2 Tiiminvastaavan tuki

Tiiminvastaavan tueksi muodostui neljä yläluokkaa, luottamus, vertaistuki, tehtävän arvostus ja osaamisen kehittäminen.

Tiiminvastaavan tuki	
▪Luottamus	▫Työn hallinta
	▫Työ hyvinvointi
	▫Motivaatio
▪Vertaistuki	▫Palaverit
	▫Tiedon vaihto
	▫Interventiot
▪Arvostus	▫Palkkio
	▫Aika
	▫Työvuorosuunnittelu
▪Osaamisen kehittäminen	▫Tehtävänkuva
	▫Koulutus
	▫Työnohjaus
	▫Osaamisen vaihto

Taulukko 2. Tiiminvastaavan tuki

### 6.2.1 Luottamus

- Työn hallinta
- Työ hyvinvointi
- Motivaatio

Luottamus esiintyi eri muodoissa jokaisessa vastauksessa. Esimiehen ja johdon luottamus koettiin tärkeänä, samoin tiiminvastaavan tulisi nauttia tiiminsä luottamusta. Oma motivaatio ja kiinnostus antoivat luottamusta ja tukea tehtävän hoitamisessa. Luottamus korostui positiivisena voimavarana, joka ilmeni työn hallintana ja työhyvinvointina tiimissä.

...”suurin tuki tulee tiimiltä itseltään, silloin, kun kaikki asiat sujuvat hyvin ja kaikki ovat tyytyväisiä, tiedän, että olen onnistunut työssäni”...  
 ...”esimiehen ja johdon luottamus”...

### 6.2.2 Vertaistuki

- Palaverit
- Tiedon vaihto
- Interventiot

Esimiehen ja tiimin vastaavien yhteiset ja säännölliset palaverit koettiin tärkeiksi. Palaverit toivottiin pidettäväksi kahden viikon välein. Palavereissa tapahtuva tiedon vaihto koettiin tärkeäksi tukimuodoksi. Palavereissa muodostettiin yhteistä käsitystä, joka lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Talon yhteiset tiimin vastaavien ja esimiesten palaverit toivat vertaistukea. Ajatusten ja tiedon vaihdolla palavereissa saatiin vertaistukea vaikeisiin asioihin. Osastonhoitajan väliintuloa toivottiin, jos tiimin jäsenten väliset ristiriidat tai näkemyserot eivät selvinneet tiimin sisällä.

...”säännölliset osastonhoitajan ja tiimin vastaavien kokoukset”...

### 6.2.3 Arvostus

- Palkkio
- Aika
- Työvuorosuunnittelu

Tiimin vastaavan tehtävänkuva koettiin vaativammaksi ja laajemmaksi kuin muiden tiimin jäsenten. Tiimin vastaavalla oli yksi päivä kolmessa viikossa tiimin vastaavan tehtävänhoitoon. Tämä koettiin liian vähäiseksi, ja toivottiin, että aika olisi 20 % työajasta, mikä tarkoittaisi yhtä päivää viikossa. Ehdotettiin myös, että ajan ei tarvitsisi toteutua yhtenä päivänä. Ehdotettiin enemmän arki aamuvuoropainotteista työvuorosuunnittelua tiimin vastaavalle, jolloin iltapäiviä voisi käyttää suunnitellusti tiimin vastaavan tehtävien tekemiseen. Tehtävän arvostus tulisi huomioida myös palkkiona tai rahallisena korvauksena.

...”rahallinen korvaus, teettää kuitenkin paljon työtä”...

#### 6.2.4 Osaamisen kehittäminen

- Tehtävänkuva
- Koulutus
- Työnohjaus
- Osaamisen vaihto

Tiimin vastaaville toivottiin selkeää tehtävänkuvaa, ja koko talon yhtenäisiä käytäntöjä. Samoin uusista käytännöistä toivottiin selkeitä ohjeita. Tiimin vastaavan tehtävänkuvaa tukevaa koulutusta toivottiin, erityisesti tiimityöhön, ryhmänohjaukseen ja Rai-arviointeihin ja kirjaamiseen liittyviä koulutuksia. Työnohjausta toivottiin, sekä tiimin vastaaville, että myös tiimeille. Osaamisen vaihto, esimerkiksi työkiertona nähtiin myös tärkeänä osana koko talon osaamisen varmistamista ja kehittämistä.

...”työnkierto, tiimin vetäminen vieraassa työyhteisössä”...

#### 6.3 Tiimin vetäjän ominaisuudet ja taidot

Aineistosta nousi myös tiimin vetäjän ominaisuuksia ja taitoja, jotka jaettiin johtamistaitoihin, tiimityötaitoihin ja asiantuntija osaamiseen.

Tiimin vastaavan ominaisuudet ja taidot	
	▫Organisointikyky
	▫Kokonaisuuksien hallinta
▪Johtamistaidot	▫Kehittämistaito
	▫Muutoksen johtaminen
	▫Vuorovaikutustaidot
	▫Palaveri- ja kokous osaaminen
▪Tiimityötaidot	▫Ryhmänohjaustaidot
	▫Dialogi osaaminen
	▫Substanssi osaaminen
▪Asiantuntija taidot	▫Prosessi osaaminen
	▫Ohjaus- ja opetustaidot

Taulukko3. Tiimin vastaavan ominaisuudet ja taidot

### 6.3.1 Johtamistaidot

- Kokonaisuuksien hallinta
- Kehittämistaito
- Muutoksen johtaminen
- Vuorovaikutustaidot
- Organisoititaidot

Monet tiiminvetäjän taidot ja ominaisuudet liittyivät johtamiseen. Kokonaisuuden hallinta ja arjen työn organisointi ja johtaminen kuuluivat tiiminvetäjälle. Varsinainen työn valvonta tapahtui kuitenkin seurantojen perusteella. Koettiin, että tiiminvetäjä on vastuussa muutosten läpiviemisestä tiimitasolla ja vaati osaamista muutosjohtamisessa. Tiiminvetäjän tehtävänä on myös kehittää prosesseja ja kehittämismyönteisyys ja taito kehittää työtä mainittiin useissa vastauksissa. Tiiminvetäjä toimii vuorovaikutuksessa niin tiimin sisäpuolella kuin ulkopuolellakin. Vastauksista nousi erilaisia vuorovaikutustaitoja, korostettiin hyvää kuuntelijaa ja keskustelutaitoa. Palautteen anto ja vastaanototaidot liitettiin vuorovaikutustaitoihin. Tiiminvetäjän tulisi olla myös oikeudenmukainen ja pitää kiinni arvoista ja sovitusta asioista.

...pitää olla kehitysmönteinen ja osata kehittää...

### 6.3.2 Tiimityötaidot

- Palaveri- ja kokous osaaminen
- Ryhmänohjaus taidot
- Dialogi osaaminen

Vastauksista nousi yhteistyö- ja ryhmänohjaustaidot, mainittiin myös dialogi osaaminen. Kokouskäytäntöjen hallinta ja ongelmien ratkaisutaito korostuivat tiimityössä. Toisten työntekijöiden vahvuusalueiden näkeminen ja hyödyntäminen koettiin tärkeänä ja vaadittavana osaamisena. Uskallus ottaa asiat yleiseen ja yhteiseen keskusteluun kuului tiiminvetäjän ominaisuuksiin. Tiiminvetäjän tuli olla innostava ja hyväksyvä. Tiiminvetäjällä voi olla myös auktoriteettia, mutta se ei saanut ilmetä käskyttämisenä ja syylistämisenä.

...tarvittaessa tulee osata olla jämäkkä

### 6.3.3 Asiantuntija taidot

- Substanssi osaaminen
- Prosessiosaaminen
- Ohjaus- ja opetustaidot

Tiiminvetäjällä pitää olla vahva vanhustyö osaaminen ja varsinkin se korostui substanssitason osaamisena ja työn ohjaustaitona. Vastuualueiden, kuten kirjaamiseen liittyvien tietokonejärjestelmien osaamista painotettiin mutta varsinaisista sairaanhoitajan taidoista mainittiin vain lääkehoito osaaminen. Palveluasumiseen liittyvät asiakasprosessit ja muut työhön liittyvät prosessit kuuluvat osaamisalueeseen. Tiiminvetäjän yhtenä tärkeimmistä taidoista pidettiin ohjaus- ja opetustaitoa, joita tarvitaan muutostoiminnassa ja opiskelijoiden ohjauksessa sekä yleisesti tiedon siirrossa.

...pitää osata perustella ja ohjata...

## 7 Pohdinta

Tutkimuksen eettisiä näkökulmia on käsitelty tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimusjoukon osallistuminen tutkimukseen oli vapaa ehtoista. Tutkimuksesta jaettiin tietoa tiiminvastaavien kokouksissa, henkilökohtaisissa keskusteluissa sekä saatekirjeessä. Kaikki tutkittavat olivat aikuisia, henkilökuntaan kuuluvia ja näin ollen kykeneviä päättämään osallistumisesta itse. Anonymiteetti turvattiin niin, että aineistosta poistettiin kaikki tunnistetiedot. Sähköpostilla vastanneilta poistettiin tiedot heti tulostuksen jälkeen sekä koneelta poistettiin viestitiedot. Aineisto hävitettiin paperisilppurilla tulosten valmistuttua. Toimintaympäristön anonymiteetti suojattiin poistamalla tutkimuksesta palvelukeskuksen tunnistetiedot.

Aineisto kerättiin esseevastauksina, jotta tutkittavien näkökulmat ja oma ajatus pääsivät esille.(Hirsjärvi2010:) Tutkimukselle oli myös selkeä tarve, toivottiin selkeää ja yhtenäistä tehtävänkuvaa tiiminvastaaville (Sarajärvi 2009:126). Aiemmasta kirjallisuudesta (Koivukoski & Palomäki, 2009:65) nousi, että tiiminvastaavan tehtävänkuvaa ei voi suoraan siirtää organisaatiosta toiseen, vaan, että se muodostuu organisaation tarpeiden mukaan. Aineiston analyysiä on kuvattu vaiheiden mukaan ja aineistosta nousi tutkimuskysymysten vastausten lisäksi tiiminvastaavan ominaisuudet ja taidot,

jotka analysoitiin erikseen. Kaikkia vastauksia voidaan hyödyntää kyseessä olevan organisaation työn kehittämisessä.

Tutkimuksen vastausprosentti oli 76,4. Korkea vastausprosentti selittyy sillä, että tutkimukselle oli tarve ja tutkimusjoukkoon kuuluvat kokivat aiheen ajankohtaisena ja omaakohtaisena. Tutkimuksesta myös tiedotettiin henkilökohtaisesti keskustelemalla, mikä osaltaan lisäsi vastausprosenttia. Tulokset esiteltiin tiiminvetäjien palaverissa. Toisaalta, tutkimukseen osallistuvilla oli järjestetty tila ja välineet sekä mahdollisuus käyttää työaika aineiston tuottamiseen, mutta tätä mahdollisuutta hyödynsi vain harva.

Tiiminvetäjän tehtäviksi muodostui samoja asioita, kuin aiemmassa kirjallisuudessa (Skyttä 2005 ja Koivukoski 2009) on mainittu. Yhtäläisyyksiä löytyi työn koordinointiin ja organisointiin ja motivointiin liittyen. Tiiminvastaaville kuuluu organisaatiosta riippumatta tiimipalaverien suunnittelu ja pitäminen, tiimin kehittäminen ja yhteydenpito tiimin ulkopuolelle. Palvelukeskuksessa tiiminvetäjän tehtävänkuvassa korostuivat kirjaamis- ja Rai-vastaavan tehtävät, jotka veivät myös eniten aikaa.

Aiemmassa kirjallisuudessa mainittiin (Alasoini, Isoherranen), että tiimi on yhdessä vastuussa tuloksista ja osaamisen pitäisi näkyä työnteon sujuvuutena ja palvelun korkeana laatuna. Palvelukeskuksen tiiminvastaavat kokivat, että heillä oli suurin vastuu tuloksista ja työn sujuvuudesta. Palvelukeskuksen tiimit olivat olleet vasta pari vuotta toiminnassa, joten Koivukosken (2009) myönteisen kehän vaikutuksia tai Taipaleen (2004) mainitsemaa ammatillista vuoropuhelua ei vielä tulosten mukaan näkynyt käytännössä. Samoin omien tai toisten vahvuuksien tunnistaminen saattaa olla vielä puutteellista, jotta tehtäviä ja vastuita osattaisiin jakaa tasapuolisesti kaikille tiimiläisille.

Tiiminvastaavat saivat vertaistukea palavereissa sekä muilta tiiminvastaavilta että esimiehiltä, ja Alasoinin (2011) mukaan tätä tukea tarvittiin, jotta tiimit pystyivät kehittymään kohti itseohjautuvuutta. Tuloksista nousi myös esimiehen interventiot ristiriitatilanteissa, joita tiimi ei pystynyt itse ratkaisemaan. Taipale (2004) korosti esimiehen väliintuloa tiimin ratkaisemattomissa ristiriitailanteissa.

Tueksi katsottiin myös osaamisen kehittämiseen liittyviä osa-alueita, kuten koulutusta. Tehtävänkuvan selkeyttä ja osaamisalueiden hallintaa on painotettu aiemmassa kirjallisuudessa ja Helsilän (2009) mukaan esimies voi tukea tiimiä koulutuksen mahdollista-



jana. Tiimin vastaavan tehtävän kuvan hallitseminen edellyttää ryhmän ohjaustaitoja ja viestintätekniikoiden osaamista, jotka vaativat lisäkoulutusta.

Konkreettisena tuen muotona nähtiin ajan lisääminen tehtävistä selviytymiseen. Tulosten mukaan yksi päivä viikossa olisi sopiva aika tiimin vastaavan tehtävien hoitoon. Aiemmassa kirjallisuudessa (Haapa-aho & 2009) mainitsivat, että jos tehtäväkuvia on muutettu olennaisesti tai vähäistä merkittävämminkin, pitää työn vaativuus arvioida. Samoin korostetaan tehtävän muutosten huomioimista palkkauksellisesti. Tuloksissa nousi tehtävän kuvan huomioiminen rahallisena korvauksena. Viitaten KTM:n (2009) suosituksen, tiimin vastaavan tehtävän kuvaan liittyvä palkantarkistus voidaan hoitaa henkilökohtaisella tehtävällä.

Tiimin vastaavan ominaisuuksista löytyi yhtäläisyyksiä aiempaan kirjallisuuteen (Kruger 2004, Koivukoski 2009) kuten vuorovaikutustaidot, viestintätekniikoiden hallinta tai yhteistyötaidot. Tässä tutkimuksessa korostuivat edellisten lisäksi johtamistaidot, etenkin organisointikyky ja muutoksen hallinta. Vaikka tiimin vastaavan taitoina nousi substanssi osaaminen, varsinaisista sairaanhoitajan osaamisalueista nousi vain lääkehoito.

## Lähteet

Alasoini, Tuomo. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Tykes Raportteja 76. Helsinki

Asanti, Riitta. 2003. Työyhteisö työkalut oppimassa. Turun yliopisto. Turku: Painosalama Oy.

Haapa-Aho, Marja- Koskinen, Marja-Kaarina- Kuosmanen Irja. 2009. Työnjakomallit. Tehyn julkaisusarja F3. Tehy ry.

Halttunen, Leila. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 375. Jyväskylä: Yliopistopaino

Heikkilä, Jorma- Heikkilä, Kaarina. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.

Helsilä, Martti- Salojärvi, Sari (Toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hukkanen, Eija- Vallimies-Palomäki, Marjukka. 2005. Yhteistyö ja työnjako hoitoon pääsyn turvaamisessa. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:21.

Huusko, Liisa.2007. Työpaikkana tiimi, miten tiimi kasvaa vastuuseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Iso-Herranen, Kaarina. 2012. Uhka vai mahdollisuus, moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Sosiaalitieteiden laitos, väitöskirja. Julkaisu 2012:18.

Iso-Herranen, Kaarina- Rekola, Leena- Nurminen, Raija. 2008. Enemmän yhdessä- moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Janhonen, Minna.2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos 2010. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes.

Koivukoski, Sirpa- Palomäki, Ulla. 2009: Hoitotyön tiimikirja. Sairaanhoidajaliitto. Sipoo: Silverprint.

Kruger, Wolfgang.2004. Tiimin vetäminen. Oy Rastor AB. Helsinki: Maskun Kirjapaino Oy.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Tehtävä- ja työnjaon muutokset. Opas terveydenhuollon ja työelämän kehittämiseen. 1.painos. Uusimaa. Helsinki: Kirjapaino.

Pirnes, Unto.1994. Kehittyvät tiimit. Aavaranta Oy. Tampere: Tammerpaino.

Ropo, Arja- Eriksson, Marja- Sauer, Erika- Lehtimäki, Hanna- Keso, Heidi- Pietiläinen, Tarja- Koivunen, Nina. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Seeck, Hannele. 2012. Johtamisopit Suomessa. Tallinna: Gaudeamus.

Spiik, Karl-Magnus: 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Skyttä, Antti. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Innotiimi OY: Otava

Tuomi, Jouni-, Sarajärvi, Anneli: 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Viitala, Riitta. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

**Saatekirje**

9.10.2013

Arvoisa tiiminvetäjä ja osastonhoitaja!

Nyt on oivallinen tilaisuus saada vaikuttaa tiiminvetäjän tehtävänkuvaan! Pyytäisin kaikkia kirjoittamaan vapaamuotoisesti A4 arkille näkemyksesi tiiminvetäjän tehtävistä ja tiiminvetäjän tarvitsemasta tuesta.

Aineistoa käytetään kahteen tarkoitukseen. Teemme tiiminvetäjän tehtävänkuvan Kontulan monipuolisen palvelukeskuksen käyttöön työryhmä työnä, sekä käytän aineistoa myöhemmin myös omassa opinnäytetyössäni tutkimusaineistona. Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyön aihe on ”tiiminvas- taavan tehtävänkuva Kontulan monipuolisessa palvelukeskuksessa.”

Osallistuminen on vapaaehtoista ja tiedot siirtyvät eteenpäin anonymisti. Voit vastata sisäpostissa tai sähköpostitse. Poistan sähköpostiviestin tulostuksen jälkeen koneelta ja poistan mahdolliset henkilötunnistetiedot tulosteista sekä vastauspapereista.

Aineiston kirjoittamista varten on varattu krs 3 ryhmätila Palmuhuone klo 13:30–15, kirjoitusvälineet ovat ryhmähuoneessa. Jos olet estynyt 16.10 osallistumasta, vastaat- han 20.10.2013 mennessä.

Kysymyksiä on kaksi:

1. Mitä tiiminvetäjän tehtäviin kuuluu sinun mielestäsi?
2. Minkälaista tukea tarvitaan tiiminvetämiseen/ tiiminvetäjän tehtävien tekemi- seen?

Kiitän teitä jo etukäteen vastauksista!

Ystävällisin terveisin

sh Jaana Juutinen, ryhmäkoti Apila, krs 3

Kontulan monipuolinen palvelukeskus

jaana.juutinen@hel.fi

**Tutkimuslupa**

**10§**

**Päätös tutkimuslupaan HEL 2014–002535**

**HEL 2014-002535T 13 02 01**

XX päätti myöntää hakemuksen mukaisesti tutkimusluvan Jaana Juutisen (sh/th. Metropolia, YAMK) opinnäytetyölle ”Tiiminvastaavan tehtäväkuva palvelukeskuksessa seuraavin ehdoin:

Palvelukeskuksen johtaja toimii yhteyshenkilönä, jonka tehtävänä on valvoa, että tutkimus toteutetaan suunnitelman ja lupaehtojen mukaisesti.

Tutkimusraportissa ei ole yksilöitävissä tutkimukseen osallistuneita henkilöitä, palvelukeskusta ei nimetä ja raportin valmistuttua tutkija hävittää tutkimusaineiston.

Tutkimuksesta ei saa aiheutua kustannuksia sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskukseen.

Tutkimuksen valmistuttua tutkija esittelee tutkimustulokset yhteyshenkilön kanssa sopimillaan foorumeilla.

Tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti tai sähköinen osoite, josta se on luettavissa toimitetaan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskukseen käyttöön.